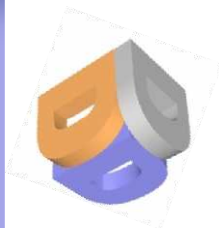
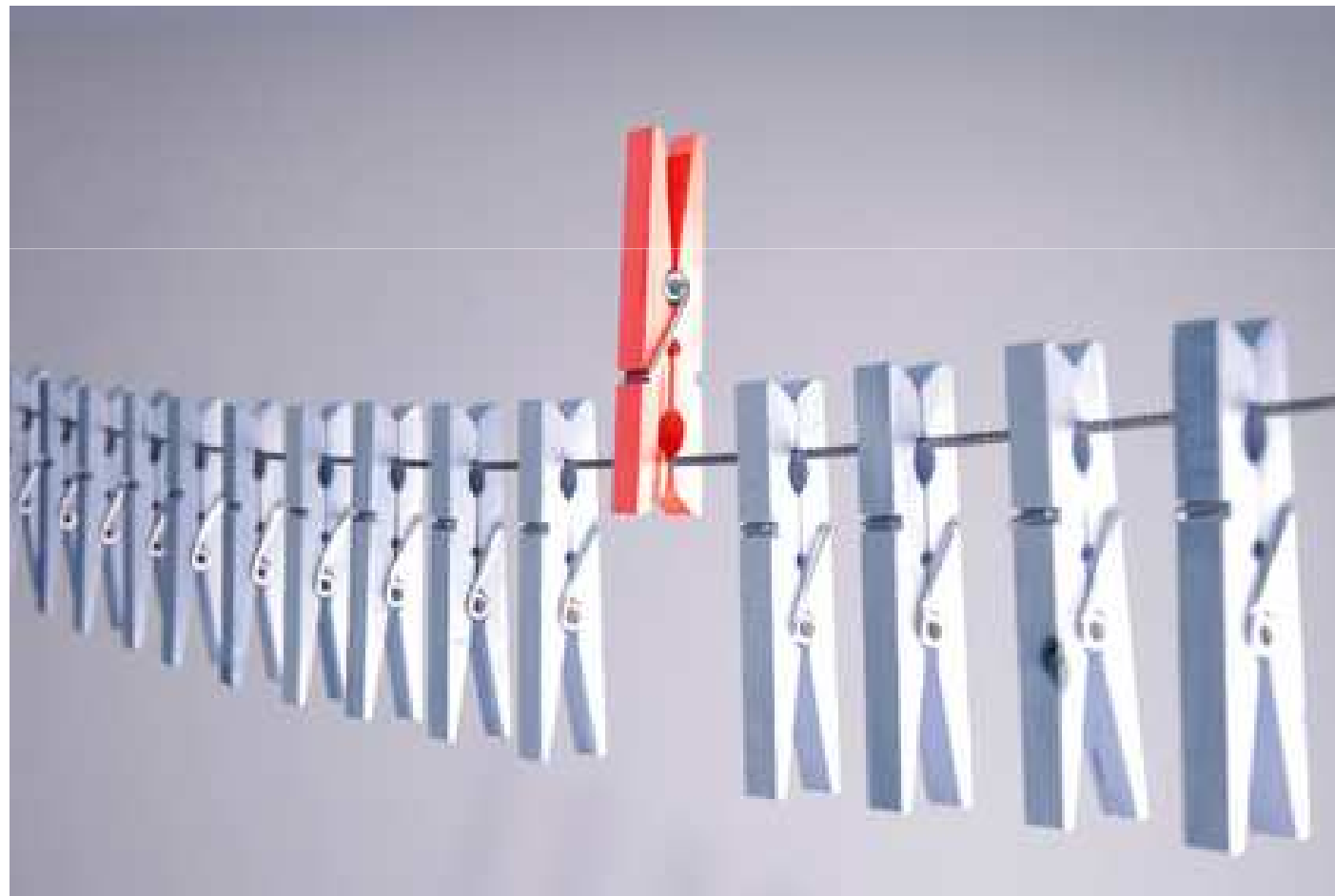


ALS ONZEKERHEID DE ENIGE ZEKERHEID IS

3d Academy Workshop Innovatiecultuur

25 juni 2010, Utrecht



PROGRAMMA

09:30 - 09:35 uur Welkom en introductie - Valerie Frissen

09:35 - 09:55 uur Innovatie in de mediasector – Bart Nooteboom

10:00 - 10:20 uur Innovatiecultuur (onderzoek TNO) – Mijke Slot

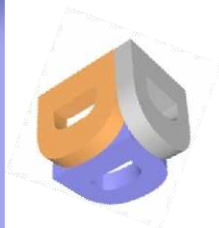
10:20 – 10.40 uur Huidige innovatiecultuur in de Nederlandse nieuwsmedia – Paul Rutten

PAUZE

11:00 - 11:45 uur Discussie kansen en obstakels voor innovatie van het Nederlandse medialandschap

11:45 - 12:00 uur Wrap up

12:00 - 13:00 uur Lunch



HET 3D PROJECT

Designing the Daily Digital

(www.dailydigitaldesign.com)

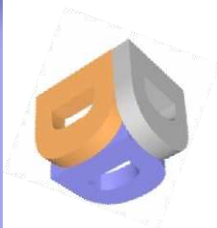
Open ontwikkelomgeving voor digitale oplossingen en platform voor
(strategische) kennisuitwisseling

Kerngroep: Infonomics & New Media (Hogeschool Zuyd), TNO Informatie- en
Communicatie Technologie, Crossmedia Content

Community of practice wordt direct bij de activiteiten betrokken. Printmedia,
uitgevers, omroepen, nieuwe media, toeleverbedrijven.

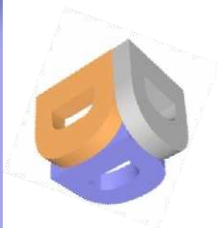
3D stuurgroep: Stimuleringsfonds voor de Pers (NDP, NNP, NOS, ROOS,
Immovator, NVJ, Genootschap van Hoofdredacteuren, Dutch Media
Professionals, Interactive Advertising Bureau, Media Werkgroep, TNO)

Online fora: De Nieuwe Reporter, MediaFacts en Dutch Media Professionals



HET 3D PROJECT: ONDERDELEN

- **3D Academy:** de 3D Academy is de denktank voor strategische visieontwikkeling en innovatie
- **3D Lab:** in het lab worden diverse digitale nieuwsformats voorgelegd aan nieuwsconsumenten
- **3D Design studio:** in de studio wordt o.a gekeken naar andere innovatie projecten in de 3D design studio tour
- **3D Business suite:** rekenkamer voor digitale bedrijfsmodellen
- **3D Forum:** Presentatie van projectresultaten. Deze zijn bijeenkomsten zijn ook toegankelijk voor een breder publiek



3D ACADEMY

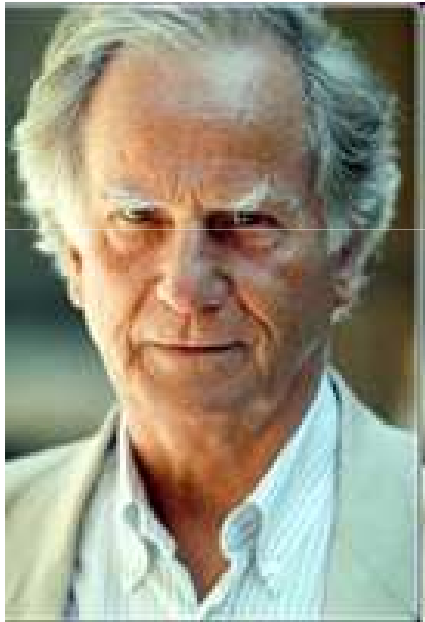
Vier onderzoeken met daaraan gekoppeld workshops voor de community of practice. Vier verschillende thema's:

1. Nieuwe manieren van nieuwsproductie
2. **Innovatiecultuur in de Nederlandse nieuwsmedia**
3. Nieuwsconsumptie
4. Scenario's voor nieuwsproductie in de toekomst



Innovatie in de mediasector

Prof. dr. Bart Nooteboom



Innovatiecultuur in de Nederlandse nieuwsmedia

De eerste onderzoeksresultaten

Mijke Slot (TNO)

(mijke.slot@tno.nl)

Valerie Frissen (TNO)

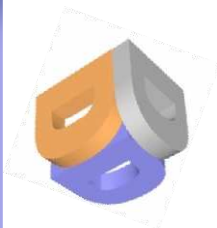
Robert Kok (Radboud Universiteit Nijmegen)

Pepijn Vos (TNO)



Wat ik jullie wil vertellen:

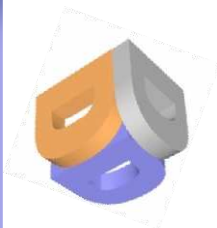
- Introductie innovatie en innovatiecultuur (heel kort)
- Vraagstelling
- Methode
- Resultaten

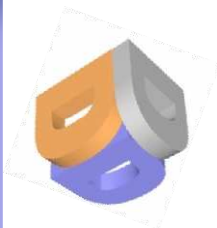


Een quote:

“Technology transitions, like the Internet, aren’t really the problem (although the consequences can be unpleasant). The real problem is how media organisations respond to technology transitions”.

(Küng 2010)

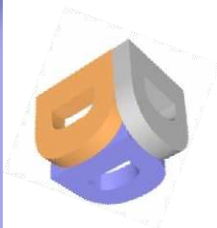




Met name traditionele partijen

Het inzetten van innovatie om te veranderen...

Innovatie = “Een innovatie is de implementatie van een nieuw of significant verbeterd product (goederen of diensten), een nieuw proces, nieuwe marketing methode, of een nieuwe organisatorische methode in bedrijfsvoering, organisatie van de werkplek of externe relaties” (OECD 2005)



“Innovatie hoort niet bij mijn favoriete termen omdat het een containerbegrip is dat snel tot verwarring leidt”. (Directeur uitgeverij)

De mediasector kenmerkt zich door continue innovatie

nie
uw
for
ma
at

NIEUW
LETTERTYPE



*Nieuw
magazine!*

koop nu!

EFFICIENCY



focus op
lifestyle

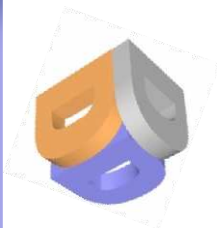
Collectie moderne meesters
Maak van uw huis een museum met de grootmeesters van de moderne kunst
20 boeken voor € 99,-

Moderne kunst | Wallander serie 4 | Fela Kuti

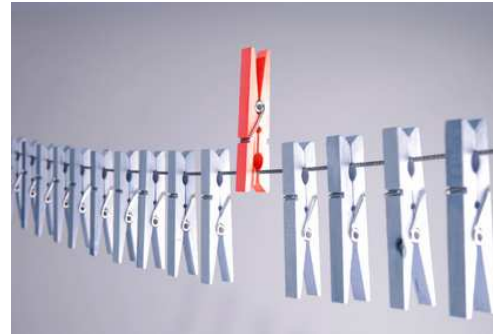
Maar is ook heel voorzichtig

“Je verandert een krant niet lichtzinnig. Het is een huisvriend, een vertrouwde figuur in het leven van mensen. Daar moet je voorzichtig mee omspringen.”

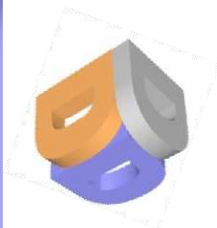
(Hoofdredactie Trouw 2010)



Bereik je er ook een nieuw publiek mee?



Deze transitiefase noopt
misschien tot meer
fundamentele (existentiële)
veranderingen



Wie ben ik in deze transitiefase?

Wat is ons product?

Willen we een journalistieke functie blijven vervullen op de markt?

Wie is ons publiek? En hoe bereiken we die?

Willen we ook andere producten/diensten aanbieden?

Nieuwe strategische omgeving



Strategische keuzen

- Welke positie wil ik op de markt? (leader, challenger, follower)
- Hoe krijg ik deze positie? (o.a. acquireren, fuseren, afstoten, imiteren *of innoveren*)
- In geval van innovatie – wat zijn mijn innovatiedoelen? En hoe behaal ik die?

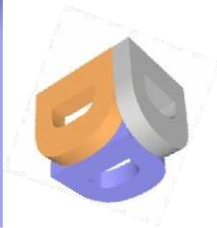
Om innovatiedoelen te realiseren en *structureel* te innoveren is een bepaalde innovatiecultuur nodig.



Innovatiecultuur

Om innovatiedoelen te realiseren en *structureel* te innoveren is een bepaalde innovatiecultuur nodig.

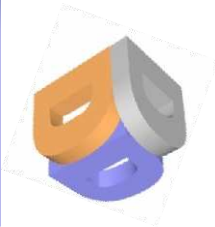
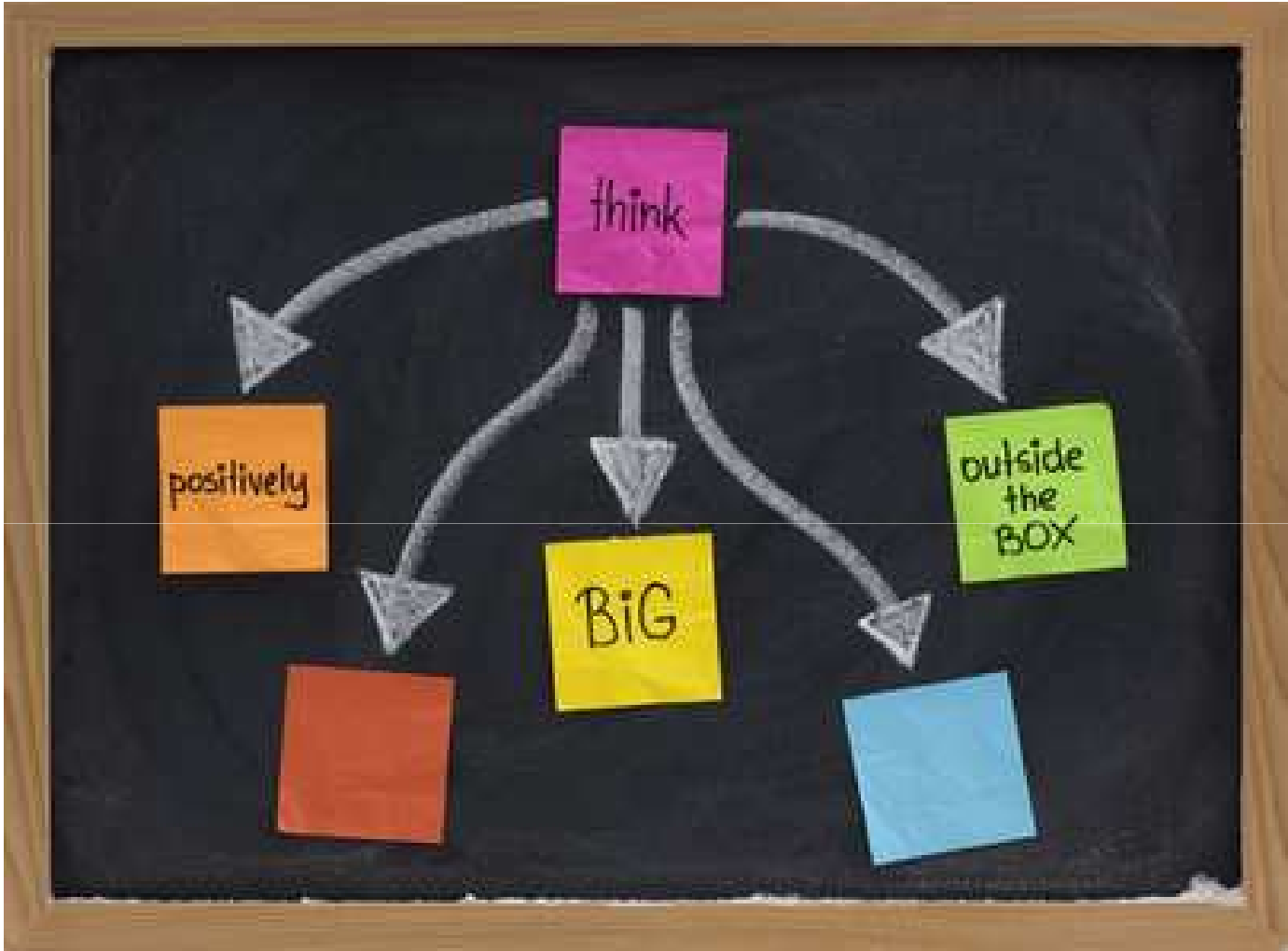
Innovatiecultuur = de manier waarop er binnen de organisatie, door management en medewerkers wordt omgegaan met vernieuwingen/innovatie (mindset)



Onderdelen van innovatiecultuur: (uit de literatuur)

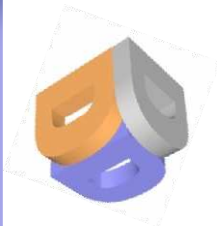
- Innovatiegerichtheid
- Leegerichtheid
- Bereidheid om samen te werken
- Participatieve besluitvorming
- Delen van macht
- Organisatorisch *commitment*
- Marktgerichtheid



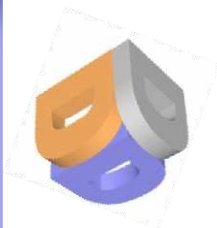
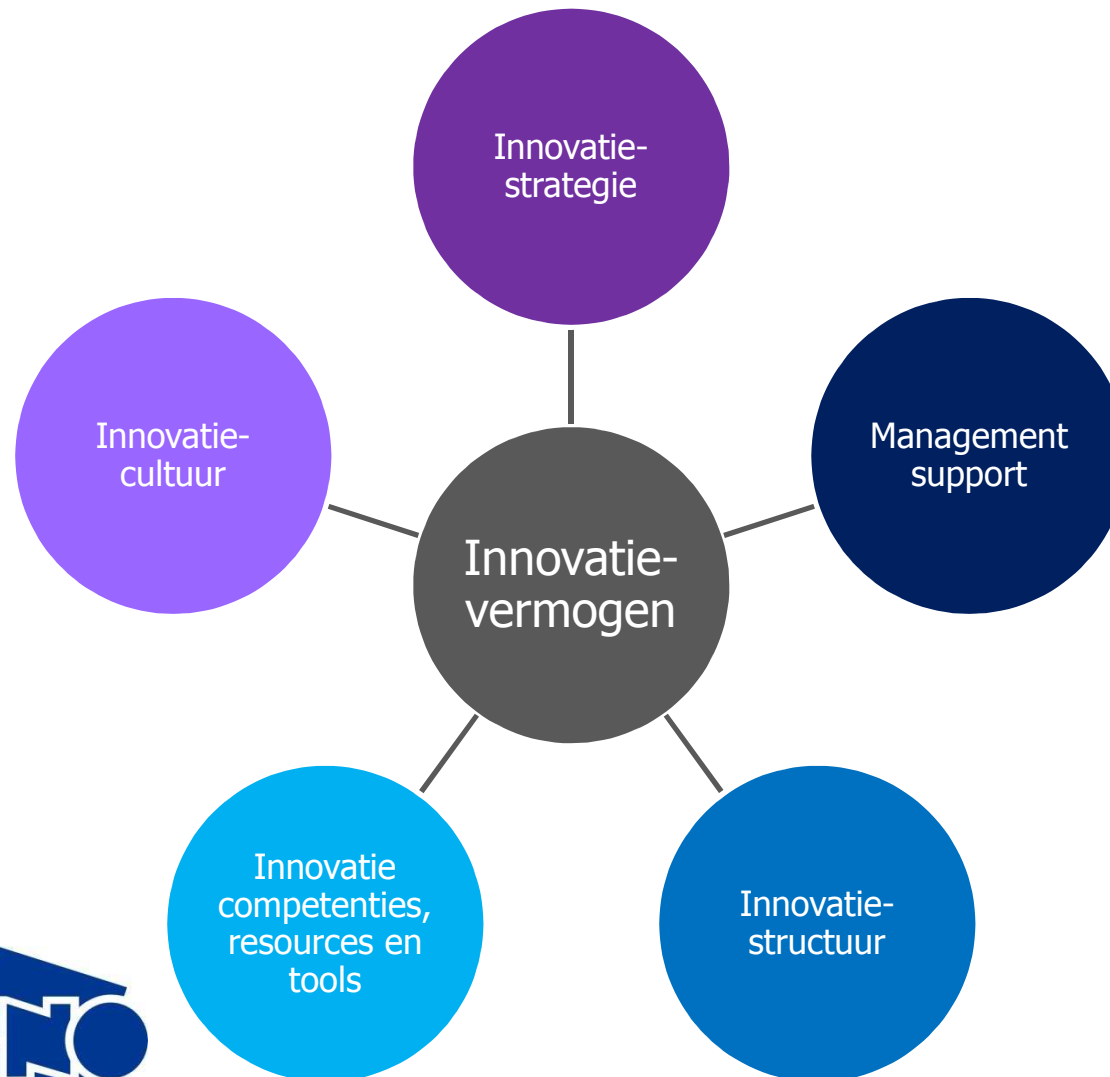


“Ik geloof niet dat er aan de krant zoals we die nu maken nog veel te innoveren valt.”

“Tot twee jaar geleden was er geen enkele innovatieve drang bij kranten, op hier en daar een verlaten ziel na, die in een hoek van het gebouw in een bezemkast een website zat te maken.”
(hoofdredacteur regionale krant)

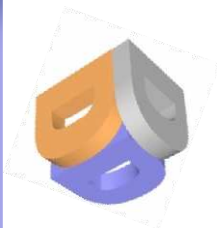


Onderdeel innovatievermogen



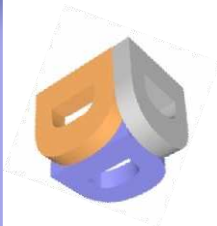
Onderzoeksvraag:

In hoeverre spelen culturele aspecten een rol binnen het brede palet aan factoren die het innovatievermogen van de (traditionele) Nederlandse nieuwsmedia bepalen?



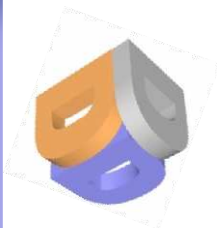
Onderzoeksmethode:

- Literatuurstudie
- Desk research
- Interviews met 10 sectorexperts (anoniem)
- Mogelijke belemmeringen in kaart gebracht



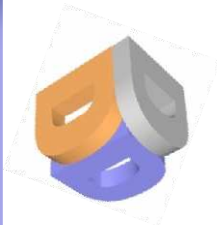
Resultaten: mogelijke belemmeringen

1. Veranderbereidheid = laag
2. Gericht op korte termijn
3. Cultuurverschillen
4. Autonomie versus commercie
5. Onvoldoende managementsupport



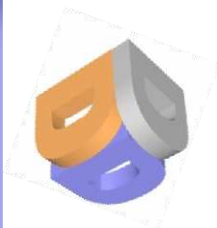
1. Veranderbereidheid = laag

- Weerstand om te innoveren omdat niet in alle lagen van de organisatie het belang van en de noodzaak om te innoveren wordt gevoeld.
- Geen risico's durven nemen – teveel onzekerheid
- Geen tijd voor experimenten
- Machtige positie redacties (arbeidsvoorwaarden/redactiestatuten)
- Vergrijst



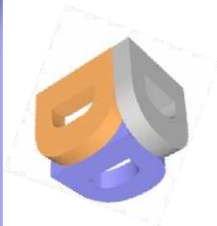
Met name bij radicale innovaties

“De excuses liggen voor het oprapen;...we moeten het met 30 man minder gaan doen.. we moeten nog zoveel kolommen kopij vullen, we moeten ook nog de website en ook nog de tv en radio..dus het loopt ons aan alle kanten over de schoenen en dan moeten we ook nog ideeën gaan bedenken. Dat lukt niet.”
(hoofdredacteur regionale krant)



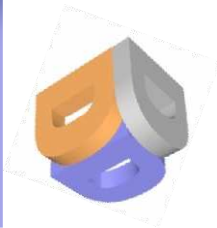
2. Gericht op korte termijn

- Medewerkers staan niet open voor innovatie en kunnen vaak niet out-of-the-box denken
- *Horseless Carriage syndroom*
- Korte-termijn denken; de krant van morgen, dat filmpje voor op de website, het journaal van vanavond
- Weinig flexibiliteit



“Journalisten zijn de deskundigen. Zij stellen management vaak niet op prijs en zijn voornamelijk intern gericht.”

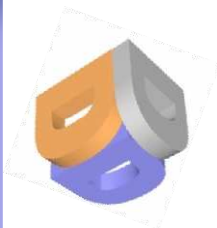
“Internet wordt (nog steeds) gezien als iets minderwaardigs. Eigen stukken hebben pas waarde als ze op papier verschijnen.”



3. Cultuurverschillen

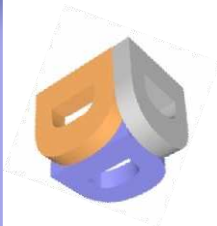
Weinig openheid om met interne of externe partijen samen te werken

- Scheiding der geesten tussen redactie en commercie
- Cultuurverschillen tussen verschillende typen journalistieke redacties
- Cultuurverschillen tussen verschillende media
- Redacties/afdelingen sterk verbonden aan hun specifieke product en niet aan de organisatie als geheel.
- Verschillende taal
- Wettelijke beperkingen



“Het gepercipieerde voordeel van samenwerking is gering. Dat komt pas in beeld bij reorganisaties.”

“Het is heel belangrijk dat de werkmaatschappijen hun autonomie bewaren, anders haal je de angel uit de creativiteit van het bedrijf”.



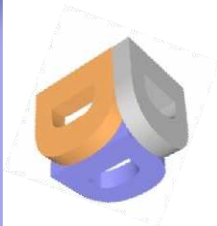
4. Autonomie versus commercie

- Zelfstandigheid en onafhankelijkheid kernwaarden van journalist
- Staat haaks op commercialiteit
- Bestaande opleidingen leiden journalisten onvoldoende op om het journalistieke denken te combineren met commercieel denken



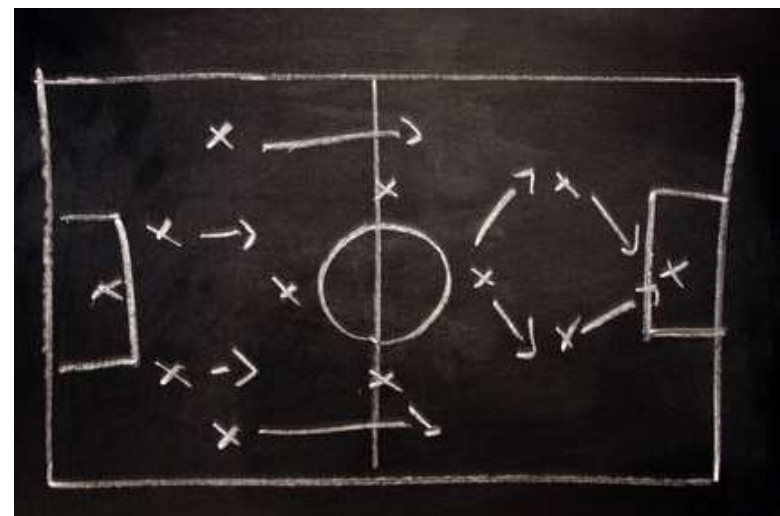
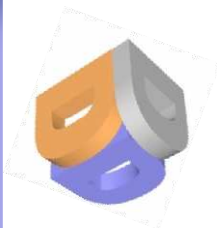
“De term innovatie wordt in krantenland vaak in combinatie gezien met commercialisering of de wil om meer geld te verdienen.”

(Commissaris landelijk krant)



5. Onvoldoende managementsupport

- Geen structureel R&D budget
- Spanningsveld sturing - autonomie
- Korte-termijn denken
- Risicomijdend
- Heeft onvoldoende aandacht en budgetten voor het aantrekken, ontwikkelen en inzetten van nieuwe competenties
- Geen Google generatie

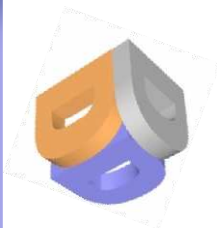


“Mediabedrijven zoals ze nu georganiseerd zijn, zijn niet in staat vernieuwingen door te voeren die nodig zijn om te overleven. De hang naar de kracht van het verleden sluit vernieuwing uit.”

(hoofdredacteur landelijke krant)

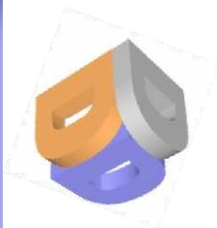
“Als je gaat vragen of er een bedrag vrijgemaakt is binnen de onderneming voor structurele productvernieuwing - al is het maar 1 of 2 procent van de omzet - dat bestaat niet...”

(hoofdredacteur regionale krant)



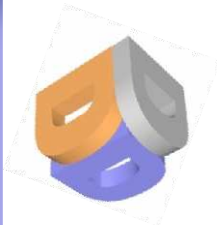
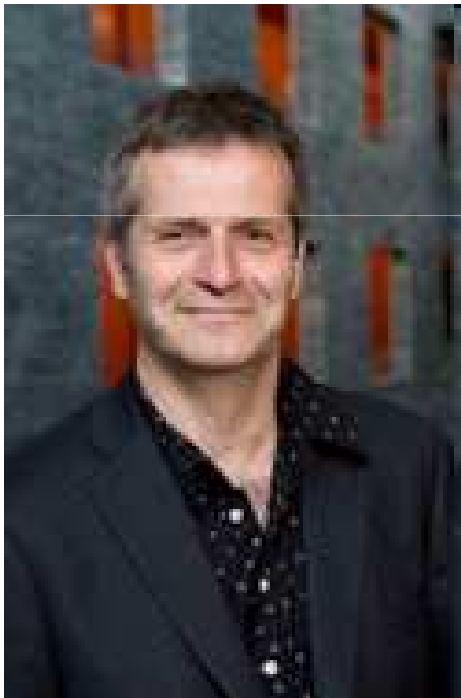
CONCLUDEREND

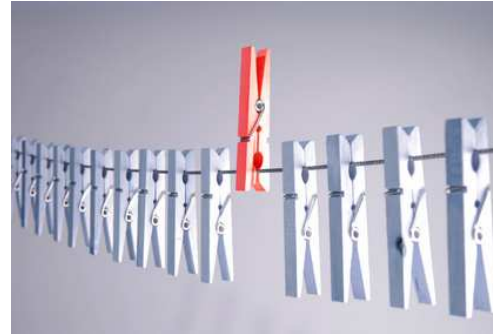
- Onzekere overgangsfase
- Wel veel innovatie, maar vaak niet structureel
- Aantal belemmeringen die gerelateerd kunnen worden aan culturele aspecten
- Wat zijn de oplossingen? – discussie
- Verder onderzoek naar mate waarin verschillende bedrijven te kampen hebben met deze belemmeringen



Huidige innovatiecultuur in de Nederlandse nieuwsmedia

Prof. dr. Paul Rutten





valerie.frissen@tno.nl

projectsecretariaat

Anke Eyck

a.eyck@hszuyd.nl

website

www.dailydigitaldesign.com

